

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran



Penerbit
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Lampung

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran	Volume 5	Nomor 2	Halaman 101 - 202	Bandar Lampung, September 2007	ISSN 1693 - 2463
------------------------------------	----------	---------	-------------------	--------------------------------	------------------

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Manajemen Strategik Menumbuhkan Budaya
Korporasi Menuju Perguruan Tinggi Otonom
(Studi Kasus di Universitas Lampung)

Data Penulis
Nama : Dr. SUMADI, M.S.
NIP : 195307171980031005
Tempat/Tanggal Lahir : Sleman, 17 Juli 1953
Pangkat /Golongan : Pembina Tingkat I/ Golongan IV.b
Unit Kerja : Jurusan Pendidikan IPS Fakultas Keguruan dan
Ilmu Pendidikan Universitas Lampung

Karya Ilmiah disajikan dalam: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran
FKIP Universitas Lampung, Bandar Lampung
Volume 5, Nomor 2, September 2007.
Halaman 175-184. Terakreditasi C
berdasarkan SK No.26/DIKTI/Kep/2005,
Jakarta 30 Mei 2005. ISSN 1693-2463.

Bandar Lampung, 25 Februari 2010

Mengetahui/Menyetujui
Pembantu Dekan I
FKIP Universitas Lampung



Drs. Bujang Rahman, M.Si.
NIP 196003151985031003

Ketua Jurusan Pendidikan IPS
FKIP Universitas Lampung

Drs. Iskandar Syah, M.H.
NIP 195911101987031001

Menyetujui
Kepala Pusat Penelitian Unila



Prof. Dr. John Hendri, M.Si.
NIP 195810211987031001

DOKUMENTASI LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS LAMPUNG	
TGL.	5 Maret 2010
No. INVEN	71 / ths (8/pc / FKIP/2010
JENIS	Jurnal
PARAF	

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

Terakreditasi "C" berdasarkan Keputusan Dirjen Dikti Depdiknas

Nomor: 26/DIKTI/KEP/2005, tanggal 30 Mei 2005

SUSUNAN DEWAN PENYUNTING

Penanggung Jawab

Bujang Rahman

Ketua Penyunting

A. B. Setiyadi

Dewan Penyunting

*Patuan Raja, Basrowi, N.E. Rusminto,
Sowiyah, Siti Samhati.*

Penyunting Teknik

C.Ertikanto, M.Widodo, Amrullah

Tata Usaha

Anwar, Zainuddin

Alamat

Sekretariat Dekan Gedung A FKIP Universitas lampung
Jl. Prof. Dr. Sumantri Brojonegoro No.1 Bandar Lampung 35145
Tlp: (0721) 704624, Fax: (0721) 709493, email: jppfkip@unila.ac.id

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran terbit pertama kali April 2003,
jurnal diterbitkan dua kali setahun, pada bulan Maret dan September,
Dewan Penyunting menerima naskah hasil penelitian bidang pendidikan

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

PENGANTAR

Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran volume 5 nomor 2, September 2007 dapat diterbitkan.

Perlu disampaikan bahwa Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran adalah jurnal yang diterbitkan oleh Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung. Keberbitan 2 kali dalam setahun mulai tahun 2005, yaitu pada bulan Maret dan bulan September.

Naskah yang dapat dipertimbangkan untuk dimuat dalam jurnal adalah artikel hasil penelitian dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Naskah yang akan diterbitkan disampaikan kepada dewan penyunting paling lambat dua bulan sebelum waktu penerbitan.

Dewan penyunting sangat mengharapkan keterlibatan dari berbagai pihak agar jurnal ini dapat diterbitkan dengan teratur. Dewan Penyunting mengucapkan banyak terima kasih kepada para penulis naskah yang telah menyumbangkan artikel pada nomor ini.

Bandar Lampung, September 2007

Dewan Penyunting

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

DAFTAR ISI

	Halaman
Pembekalan Kemampuan <i>Performance Assessment</i> kepada Calon Guru Biologi Ana Ratna Wulan	101 - 112
Pembelajaran Kimia dengan Teknik Perbandingan Contoh dan Penggunaan Tabel Identitas Senyawa Effendi	113 - 120
Penerapan Pembelajaran Matematika dengan Metode Improve untuk Meningkatkan Pemahaman Matematik dan Aktifitas Belajar Siswa Kelas XI SMAN I Balaraja Hepsi Nindiasari	121 - 130
Penerapan Berbagai Bentuk Formulasi Pemandu Awal (Advance Organizer) untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Kimia di SMA Negeri 1 Makassar Munir Tanrere	131 - 138
Pengembangan Model Pembelajaran Ilmu Pengetahuan Bumi Antariksa untuk Calon Guru Agus Suyatna	139 - 150
Grammar Skill-Building Exercises: A Way to Help Students Improve Their Structure and Written Expression Achievement Stefanus Sukamto	151 - 158
Analysing Syntactic Modifications of Foreigner Talk and Teacher Talk M. Sukirlan	159 - 166
Peningkatan Kualitas Pembelajaran Mata Kuliah Ikatan Kimia melalui Penerapan Metode Belajar Mahasiswa Aktif dan Konsistensi Pelaksanaan Evaluasi Hidir Yakub	167 - 174
Manajemen Stratejik Menumbuhkan Budaya Korporasi Menuju Perguruan Tinggi Otonom (Studi Kasus di Universitas Lampung) Sumadi	175 - 184
Kontribusi Sikap dan Pemahaman Sejarah Nasional Indonesia terhadap Internalisasi Nilai-Nilai Sejarah Nasional Indonesia Yusron El-Amin	185 - 192
Pemahaman Pembelajaran Pendidikan Seni d Lingkungan SMPN 2 Ketapang Lampung Selatan I Wayan Mustika	193 - 202

**MANAJEMEN STRATEGIK MENUMBUHKAN BUDAYA KORPORASI MENUJU
PERGURUAN TINGGI OTONOM
(STUDI KASUS DI UNIVERSITAS LAMPUNG)**

**STRATEGIC MANAGEMENT IN DEVELOPING CORPORATE CULTURE TO BE
AUTONOMOUS UNIVERSITY**

**Oleh
Sumadi**

Stap Pengajar pada Jurusan PIPS FKIP Universitas Lampung
Diterima 16 Juli 2007/ disetujui 5 Agustus 2007

Abstract: The focus this research was to develop the corporate culture of autonomous college in Lampung University, covering (1) elementary philosophy which can support the strategic management in growing the corporate culture to the autonomous college, (2) steps taken by Unila leaders in the effort of growing the corporate culture, and (3) understanding of the whole of Unila staffs about corporate culture. The research was a case study with phenomenologist qualitative approach. The findings are as follows: (1) factors representing elementary philosophy which can support the growth of corporate culture to the autonomous college have been contained in Statute Unila, (2) strategic steps have been taken by Unila leaders to prepare Unila for the autonomous college through seminars and workshops, and socializations, and (3) Unila staffs' understanding of corporate culture was classified into four categories, namely, understanding and comprehending, understanding without comprehending, a little understanding with a little comprehending, and no understanding nor comprehending.

Key words: *Strategic management, corporate culture, autonomy*

PENDAHULUAN

Strategi jangka panjang pengembangan pendidikan tinggi (*Higher Education Long Term Strategy*) di Indonesia tahun 2003-2010 adalah berupa tiga kebijakan umum yaitu (1) perguruan tinggi harus memiliki kontribusi nyata dalam peningkatan daya saing bangsa (*the nation's competitiveness*), (2) perguruan tinggi harus dikembangkan menjadi institusi yang otonom (*autonomy*), dan (3) perguruan tinggi harus dikelola sebagai organisasi yang sehat (*healthy institution, organizational health*). Salah satu arah kebijakan umum (AKU) pengelolaan pendidikan tinggi di Indonesia adalah otonomi, dimana seluruh perguruan tinggi harus menjadi badan hukum pendidikan (BHP) paling lambat pada tahun 2010.

Berkenaan dengan kebijakan otonomi perguruan tinggi negeri tersebut, maka sama-sama menunggu disahkannya undang-undang yang mengatur tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP) tersebut, seyogyanya Universitas Lampung secara terarah, terencana, dan sistematis mempersiapkan diri. Salah satu substansi yang harus dipersiapkan dalam rangka menuju perguruan tinggi otonom adalah menumbuhkan budaya korporasi. Istilah yang lebih tepat sebenarnya adalah kegiatan usaha seperti yang dikemukakan oleh Brojonegoro (1999). Menumbuhkan budaya korporasi merupakan pekerjaan yang sulit dilakukan, karena sebagian besar jajaran warga Unila telah terbiasa dengan budaya

kerja lama, yaitu sebagai pegawai negeri yang santai, bekerja atas dasar surat keputusan (SK) dan lain sebagainya.

Istilah budaya korporasi atau *corporate culture* sudah banyak digunakan dalam manajemen (Panjaitan, 1994). Budaya korporasi (*corporate culture*) adalah sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi. Sistem itu berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Norma perilaku itu pada saatnya diharapkan secara perlahan tapi pasti akan berubah menjadi cara pikir dan cara tindak, yang akan ikut menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama (Kotter dan Heskett 1999).

Kendati belum dirumuskan secara sistematis dan nyata, budaya korporasi itu sendiri sudah dimiliki Unila. Budaya korporasi perlu dimasyarakatkan secara berkelanjutan kepada semua unsur, sehingga dapat dimiliki secara bersama dan nilai kebersamaan (*we feeling*) bisa tertanam. Dalam rangka menumbuhkan budaya korporasi, sangat diperlukan manajemen stratejik, sehingga dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Manajemen stratejik adalah berupa kiat-kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan penilaian (*evaluating*) keputusan-keputusan stratejik antar fungsi yang memberikan kemungkinan suatu organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Stoner dkk. (1996), Manajemen stratejik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai suatu. Dalam manajemen stratejik terdapat lima unsur yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya yaitu 1) analisis lingkungan, yang meliputi faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal organisasi, 2) penentuan arah organisasi yang mencakup faktor-faktor visi, misi, arah dan tujuan organisasi, 3) perumusan strategi yang meliputi faktor-faktor strategi dan kebijakan, 4) pelaksanaan strategi, yang meliputi program, sumber daya dan prosedur pelaksanaan, 5) pengendalian dan evaluasi terhadap kinerja organisasi maupun hasil-hasilnya.

Seperti tertuang dalam Buku Panduan Universitas Lampung (2003) sebenarnya telah diletakkan filosofi dasar yang dapat menumbuhkan budaya korporasi. Filosofi dasar ini seharusnya dimengerti dan difahami oleh seluruh jajaran Unila, mulai pimpinan sampai tingkat pelaksana paling bawah. Sejauh mana filosofi dasar budaya korporasi dimengerti dan difahami, serta sejauh mana manajemen stratejik dalam menumbuhkan budaya korporasi menuju perguruan tinggi otonom telah dilakukan di Universitas Lampung, menjadi subyek penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif fenomenologis dengan rancangan studi kasus. Menurut Bogdan dan Biklen (1998) dan Mantja (2005), pendekatan kualitatif dipilih karena objek penelitian berupa kegiatan atau tindakan, yaitu tentang manajemen stratejik menumbuhkan budaya korporasi. Pendekatan fenomenologis dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yakni untuk memeriksa secara rinci fenomena sosial yang terjadi secara nyata dan apa adanya (Dimiyati, 1997). Rancangan studi kasus dipilih dengan tujuan untuk memperoleh gambaran secara rinci dan menyeluruh dari fokus penelitian

pada latar alami. Desain studi kasus dalam penelitian ini adalah desain kasus tunggal holistik (Yin, 1984).

Data-data dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, dan pengkajian dokumen. Wawancara terhadap informan, menggunakan pertanyaan terbuka (*open-ended*) dan tidak terstruktur (*unstructured*) (Salim, 2001). Data yang diperoleh adalah informasi secara mendalam tentang manajemen strategik adalah untuk menumbuhkan budaya korporasi. Pengamatan dilakukan untuk memperoleh data tentang intensitas kegiatan pimpinan Unila, dosen dan karyawan yang berkaitan dengan manajemen strategik menumbuhkan budaya korporasi. Pengkajian dokumen dilakukan guna melengkapi informasi yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan. Kajian dokumen juga dilakukan untuk memperoleh informasi tentang latar penelitian.

Analisis data dilakukan secara siklus dan bolak-balik (*interaktif*) selama dan setelah proses pengumpulan data. Proses pengumpulan data, analisis, dan pemaparan data serta penarikan kesimpulan secara interaktif dipilih berdasarkan model yang dikembangkan oleh Milles dan Huberman (1992). Pengecekan keabsahan data melalui empat cara, yaitu melalui 1) *credibility*, 2) *transferability*, 3) *dependability*, dan 4) (*confirmability*) data penelitian (Moleong, 2004). Pemaparan data mencakup penyusunan data secara sistematis, penulisan data hasil penelitian, dan pembahasan disajikan dalam teks naratif.

HASIL PENELITIAN

Filosofi Dasar yang Mendukung Tumbuhnya Budaya Korporasi

Faktor-faktor yang merupakan filosofi dasar yang dapat mendukung tumbuhnya budaya korporasi untuk menuju perguruan tinggi yang otonom (BHP) di Universitas Lampung, dapat diidentifikasi sebagai berikut.

a. Visi dan Misi Unila

Pada Statuta Universitas Lampung tercantum bahwa Visi Unila adalah "Terwujudnya Unila sebagai lembaga pendidikan tinggi dan pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Ipteks) yang terakreditasi tinggi, bermartabat, dan dikenal di dunia, yang dapat menghasilkan sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas, beriman dan bertakwa, berdaya saing tinggi, mandiri dan berbudaya, serta menghasilkan karya Ipteks yang bermanfaat bagi kemaslahatan umat manusia". Visi Unila ini dirumuskan berdasarkan hasil analisis dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*selfefficacy*) yang telah ada selama ini.

Guna mencapai visi yang telah ditetapkan tersebut, maka dirumuskan Misi Universitas Lampung sebagai berikut: 1) menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang mendukung pembangun-an dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, 2) membentuk insan akademik yang beretika dan profesional, mengembangkannya suasana dan budaya akademik yang kondusif serta dinamis, 3) memperbaiki mutu prasarana dan sarana serta manajemen secara berkelanjutan, 4) melakukan penggalangan dana, dan 5) meningkatkan kerjasama kemitraan yang sinergis dengan pihak lain (Statuta Unila, 2001).

b. Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan

Seperti tertuang dalam buku panduan Universitas Lampung (2003) sebagai penyelenggara pendidikan tinggi Unila menempatkan mahasiswa sebagai suatu pelanggan eksternal yang utama. Kepuasan mahasiswa dan orang tua menjadi orientasi pelayanan utama Masyarakat umum dan masyarakat ilmiah yang juga pelanggan Universitas Lampung juga perlu dipuaskan. Kepuasan pelanggan harus dijadikan acuan seluruh warga Universitas Lampung dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Berdasarkan filosofi ini seluruh warga, baik pimpinan, dosen dan karyawan Unila wajib memberikan layanan yang optimal yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan.

c. Bertumpu pada Organisasi dan Manajemen yang Profesional

Universitas Lampung terus-menerus menyempurnakan organisasi dan manajemen dengan model manajemen mutakhir yang profesional yang dilengkapi dengan sumberdaya manusia yang bermutu dan perangkat lunak dan teknologi yang canggih. Dengan demikian Unila akan selalu berusaha menuju manajemen organisasi yang efisien, dapat diaudit dan dipertanggung jawabkan (*accountable*). Guna menunjang upaya peningkatan lulusan, hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Universitas Lampung menganut lima prinsip utama, yaitu (1) keteladanan pimpinan adalah kunci keberhasilan, (2) hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, (3) keterlambatan, kesalahan, dan cacat pekerjaan adalah cermin rendahnya mutu, (4) menghilangkan penyebab kesalahan berarti melakukan usaha perbaikan, dan (5) bekerja sesuai dengan prosedur dan standar.

d. Berupaya Meningkatkan Mutu secara Berkelanjutan

Universitas Lampung mempunyai cita-cita untuk memenangkan persaingan yang makin ketat dalam atmosfir globalisasi dan era pasar bebas. Dalam kaitan tersebut Unila secara terus-menerus berupaya meningkatkan mutu pelayanan di bidang jasa pendidikan agar dapat menghasilkan lulusan yang (1) memiliki intelektual dan berintegritas tinggi, (2) berjiwa Pancasila, (3) mempunyai kompetensi memadai pada bidangnya masing-masing, dan (4) berkemampuan belajar mandiri secara berkelanjutan. Peningkatan mutu secara berkelanjutan sangat erat kaitannya dengan kuantitas dan kualitas dosen, tenaga administratif, mahasiswa serta tersedianya sarana dan prasarana.

e. Perencanaan Disusun secara Top-Down dan Bottom-Up

Universitas Lampung menganut perencanaan yang dua arah (*top-down* dan *bottom-up*), yakni memadukan aspirasi jurusan dengan arahan kebijaksanaan dari fakultas, universitas dan dari pusat. Perencanaan yang demikian diharapkan dapat mencapai tujuan peningkatan mutu lulusan, hasil penelitian, dan hasil pengabdian kepada masyarakat secara efisien.

f. Mengembangkan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Universitas Lampung senantiasa berupaya menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif agar unit-unit pelaksana dapat bekerja secara optimal dalam menjalankan misinya serta mengembangkan kreativitasnya. Dalam lingkungan kerja juga ditanamkan: (1) kesadaran yang tinggi akan pentingnya mutu, (2) setiap individu bertanggung jawab terhadap mutu, (3) perbaikan harus dilakukan secara terus-menerus, (4) mengerjakan sesuatu dari awal secara benar, (5) etos kerja yang tinggi dengan penuh pengabdian,

(6) bekerja dalam sistem kerja yang cerdas, (7) bekerja secara efisien dan efektif, (8) berdisiplin tinggi, dan (9) terciptanya iklim kerjasama yang harmonis.

Langkah-Langkah yang Dilakukan Pimpinan Unila

Menurut Rektor otonomi lebih berarti *responsibility and accountability*. Pada era desentralisasi saat ini, peran sentralistik Direktorat Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional akan bergeser dari mengatur (*regulating*) segala-galanya menjadi lebih mem-berdayakan dan memfasilitasi di setiap unit perguruan tinggi dalam memajukan pendidikan tinggi nasional. Hal ini juga berarti akan menggeser *responsibility* dan *accountability* pengelolaan pendidikan tinggi dari Ditjen Dikti sepenuhnya ke masing-masing unit perguruan tinggi otonom. Langkah-langkah strategis yang diambil oleh pimpinan Unila, dalam rangka persiapan Unila menuju perguruan tinggi otonom antara lain sebagai berikut:

- (1) Melaksanakan seminar dan lokakarya yang membahas „Persiapan Unila Menuju Perguruan Tinggi Otonom“ pada tanggal 31 Januari s.d. 1 Februari 2000 di Universitas Lampung, dengan mengundang berbagai nara sumber dari Institut Teknologi Bandung dan Institut Pertanian Bogor.
- (2) Menyampaikan informasi dalam rapat-rapat pimpinan yang dilaksanakan setiap bulan sekali atau dalam kesempatan yang lain, tentang persiapan Unila menuju perguruan tinggi otonom, yang di dalamnya termasuk upaya untuk menumbuhkan budaya korporasi dalam rangka menghadapi perubahan status menjadi perguruan tinggi otonom, pada seluruh jajaran Unila.
- (3) Pada bulan Januari 2006, direncanakan akan diadakan Seminar dan Lokakarya lagi yang membahas persiapan Unila menuju perguruan tinggi otonom (BHP), dengan peserta yang diperluas, dan bila memungkinkan perubahan status menjadi BHP dapat direalisasikan sebelum tahun 2010.

Pemahaman Jajaran Unila tentang Budaya Korporasi

Menghadapi perubahan status menjadi perguruan tinggi otonom (BHP), tentu saja harus diikuti perubahan perilaku seluruh jajaran Unila, antara lain budaya korporasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat kelompok tentang pemahaman budaya korporasi pada jajaran Unila, yang dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- (1) Kelompok pimpinan (rektorat, dekanat dan jurusan), seluruhnya telah mengerti dan memahami pentingnya budaya korporasi dalam rangka Unila menuju perguruan tinggi otonom (BHP).
- (2) Kelompok pimpinan pegawai administrasi, dari Kepala Biro, Kepala Bagian dan Kepala Subagian, pemahamannya terhadap budaya korporasi beragam. Dalam garis besarnya dapat dikemukakan, bahwa untuk level Kepala Biro, dan Kepala Bagian sebagian besar mengerti dan memahami tentang pentingnya merubah budaya lama menjadi budaya korporasi. Sedangkan untuk level Kepala Subbagian sebagian besar kurang memahami, dan hanya sebagian kecil yang memahami.
- (3) Kelompok dosen, nampaknya antara yang mengerti dan memahami perlunya merubah budaya lama menjadi budaya korporasi dengan yang belum memahami, jumlahnya atau persentasenya hampir sama.
- (4) Kelompok karyawan administrasi (pelaksana), sebagian besar belum mengerti dan memahami apa itu budaya korporasi apa lagi kaitannya dengan otonomi perguruan tinggi.

Pembahasan

1. Filosofi Dasar yang Mendukung Tumbuhnya Budaya Korporasi

a. Visi dan Misi

Visi bukan sekedar penglihatan kasat mata, tetapi merupakan kekuatan mental atau dengan kacamata batin dalam arti kognitif, afektif dan psikomotorik yang dibentuk melalui kecerdasan umum, penghayatan nilai-nilai, pengetahuan dan pengalaman. Visi adalah kunci energi manusia dalam organisasi, kunci atribut pemimpin dan pembuat kebijakan (Gaffar, 1994). Visi juga dianggap sebagai suatu inovasi dalam proses manajemen strategis, dan akhir-akhir ini ditemukan serta disadari bahwa visi sangat dominan perannya dalam proses pembuatan strategi. Dari sudut pandang manajemen strategis, visi, kebijakan, dan strategi diletakkan dalam suatu kontinum yang utuh. Dalam konstruk berfikir ini, maka kebijakan dapat diberi arti sebagai perangkat keputusan yang mendasar dan komprehensif yang dapat dijadikan pedoman dalam tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konsep manajemen strategis, posisi visi berperan penting dalam pengambilan keputusan, karena tanpa visi pimpinan perguruan tinggi akan sulit memahami apa yang terjadi dalam lingkungan internal dan eksternal dengan tajam dan tepat. Tanpa visi keputusan yang diambil kehilangan ruh organisasi dan menjadi kurang tepat dalam mengambil solusi untuk memecahkan masalah, menjawab tantangan, dan meraih peluang yang dihadapi sesuai dengan misi, arah dan tujuan perguruan tinggi. Misi inilah yang merupakan tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh segenap warga Universitas Lampung untuk diwujudkan.

b. Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan filosofi ini seluruh warga, baik pimpinan, dosen dan karyawan Unila wajib memberikan layanan yang optimal yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Walaupun kepuasan pelanggan telah ditetapkan sebagai acuan dasar pelaksanaan tugas dan tanggungjawab seluruh warga Unila, namun masih ada sebagian warga Unila yang belum melaksanakan dengan sepenuhnya. Oleh karena itu perlu untuk terus disosialisasikan dan terus diupayakan agar komitmen mulia yang telah dituangkan dalam buku panduan tersebut dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

c. Bertumpu pada Organisasi dan Manajemen yang Profesional

Pengembangan sistem manajemen di Unila ditujukan pada terwujudnya efisiensi dan profesionalisasi manajemen, antara lain, program Tri Sukses Kampus Hijau yaitu disiplin, tertib dan bersih. Selain itu Unila secara sungguh-sungguh telah mendayagunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mendukung peran sistem informasi manajemen (SIM). Salah satu paket SIM Unila yang dapat dianggap sukses implementasinya adalah program SIAKAD Online. Melalui penataan organisasi dan manajemen yang profesional ini, diharapkan akan dapat dicapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

d. Berupaya Meningkatkan Mutu secara Berkelanjutan

Peningkatan mutu secara berkelanjutan sangat erat kaitannya dengan kuantitas dan kualitas dosen, tenaga administratif, mahasiswa, serta tersedianya sarana dan prasarana. Dosen baik jumlah dan kualitasnya, merupakan faktor yang strategis dalam penyelenggaraan dan pencapaian kualitas pendidikan. Setiap tahun Unila terus berupaya

menambah jumlah dosen di berbagai bidang studi. Pada tahun 2006 jumlah dosen Unila mencapai 1.085 orang. Selain itu, Unila secara berkelanjutan memprogramkan peningkatan kualitas dosen, melalui program pendidikan lanjut *non degree* dan program *degree*, baik di dalam maupun luar negeri. Program pendidikan *non degree* ditekankan pada peningkatan kemampuan mengajar (*teaching skill*), kemampuan meneliti (*research skill*), serta kemampuan mengamalkan lpteks (*public service skill*).

Tenaga administrasi (penunjang akademik dan umum) merupakan sumberdaya manusia yang erat kaitannya dengan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Jumlah tenaga administrasi tergolong cukup, meskipun pada beberapa unit kerja masih terdapat kekurangan. Tetapi dari segi kualitas tenaga administrasi Unila belum seluruhnya memadai, walaupun upaya peningkatan kualitas SDM dilakukan secara berkelanjutan. Kondisi SDM tenaga administrasi Unila saat ini dapat disitilahkan: "*Unila is over staffed in term of quantity, but still under staffed in term of quality*". Selain itu pada berbagai unit kerja masih terjadi mismath penempatan personel, dan harus diakui saat ini kualitas SDM tenaga administrasi termasuk lemah untuk mendukung otonomi.

Dalam pengembangan karir ketenagaan, sesuai dengan paradigma baru pengelolaan pendidikan tinggi, Unila telah menerapkan pengembangan karir ketenagaan berbasis sistem *merit*, di mana setiap dosen dan karyawan administrasi yang berkemampuan tinggi diberi kesempatan meningkatkan karir, tidak terkendala oleh pertimbangan umur, etnik, kolusi, dan sebagainya, tetapi lebih didasarkan pada kesesuaian dengan standard kebutuhan yang ditetapkan. Unila juga memberikan *reward* kepada mereka yang kinerjanya sangat baik.

e. Perencanaan yang Disusun secara Top-Down dan Bottom-Up

Dalam penyusunan renstra, Unila telah menerapkan prinsip *topdown* dan *bottom up*, dengan melibatkan seluruh *stake holders*, sehingga dihasilkan program-program strategis yang berorientasi pada kualitas. Sejak tahun 2004, perencanaan program Unila telah disesuaikan dengan acuan HELTS 2003-2010. Program makro dalam Renstra Unila harus dijabarkan tiap tahun dalam bentuk kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun anggaran bersangkutan. Dalam kegiatan ini seluruh unit kerja harus membuat evaluasi diri yang dijadikan basis perencanaan kegiatan tahunan. Koordinasi perencanaan kegiatan tahunan Unila dimulai dari menjaring aspirasi unit-unit kerja, yang didasarkan dari hasil evaluasi diri dan kemudian dibahas dalam suatu rapat koordinasi perencanaan (Rakorcan) di tingkat rektorat. Dalam Rakorcan inilah, diputuskan prioritas program/kegiatan dan penganggarnya. Melalui prosedur demikian, dapat dihindarkan tumpang tindih (*double funding*) dan diharapkan dapat mencapai sasaran yang tepat dan efisien.

f. Mengembangkan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif antara lain adalah dalam proses pembelajaran yang bermutu. Selain didukung oleh input yang memadai, juga harus ditunjang oleh suasana akademik yang kondusif dan dinamis. Pengembangan suasana akademik ini terus distimulasi, khususnya di tataran jurusan/program studi. Kegiatan-kegiatan di jurusan berupa pertemuan, diskusi, seminar, dan lain-lain terus dilaksanakan secara terprogram dan berkelanjutan. Dalam forum tingkat jurusan tersebut, para dosen dan mahasiswa dapat saling menginformasikan aktivitas akademiknya, sehingga menjadi *share opinion* dan terbangun *peer review* di antara sejawat dosen dan mahasiswa.

2. Langkah-Langkah yang Dilakukan Pimpinan Unila

Berkenaan dengan otonomi perguruan tinggi, Osborne dan Gaebler (1992) mengusulkan 10 langkah untuk mewiraswastakan pemerintah, termasuk para birokrat agar dapat menjadi pengelola jasa masyarakat yang handal, yaitu meliputi 1) manajemen sebagai nahkoda, 2) pendelegasian wewenang, 3) persaingan yang sehat, 4) layanan yang fleksibel, 5) berorientasi pada hasil, 6) berorientasi pada kebutuhan pelanggan, 7) menghasilkan bukan membelanjakan, 8) antisipatif, 9) desentralisasi, dan 10) berorientasi wiraswasta.

Dari sepuluh langkah yang diusulkan oleh Osborne dan Gaebler tersebut sebagian telah dilakukan oleh pimpinan Unila, seperti terlihat dari hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas. Namun dalam pelaksanaannya komitmen dan keputusan pimpinan belum cukup menjamin bahwa langkah tersebut akan berhasil. Agar dapat berhasil dengan baik, keputusan dan langkah-langkah tersebut harus diketahui dimengerti, dan dilaksanakan oleh segenap jajaran Unila dari tingkat paling atas sampai yang paling bawah. Selain itu setelah perguruan tinggi negeri menjadi otonom, memang tidak berarti bahwa pemerintah pusat tidak akan membiayai perguruan tinggi tersebut, tetapi skema pembiayaannya akan berubah total dari *direct allocation* seperti selama ini berdasarkan formula jumlah mahasiswa, ke bentuk skema yang bersifat insentif, yang antara lain didasarkan pada hasil kerja, hibah bersaing peningkatan kualitas, dan bantuan kepada mahasiswa kurang mampu. Skema ini diharapkan dapat mendorong perguruan tinggi otonom menjadi lebih berkualitas, dan efisien, serta mengutamakan pemerataan. Berkenaan dengan hal tersebut, Unila harus tetap berupaya meningkatkan kemampuannya untuk memperoleh dana insentif dari pemerintah pusat, tetapi dengan semakin sedikitnya dana pemerintah dan semakin ketat persaingan untuk memperoleh dana tersebut, maka Unila harus mempersiapkan diri secara serius untuk menggali dana baru (*income generating*) dari usaha-usaha sendiri yang lebih berkelanjutan.

3. Pemahaman Jajaran Unila tentang Budaya Korporasi

Secara garis besar ada empat faktor yang mempengaruhi budaya korporasi, yakni (a) kelompok kerja, (b) gaya kepemimpinan dan pengawasan, (c) karakteristik organisasi, dan (d) proses administrasi (Mondy dkk. 1994). Pemahaman budaya korporasi pada jajaran Unila, yang diperkirakan dipengaruhi oleh faktor tersebut dapat dikategorikan menjadi empat kelompok sebagai berikut.

- a. Kelompok pimpinan Unila, yang seluruhnya telah mengerti dan memahami pentingnya budaya korporasi untuk menuju perguruan tinggi otonom. Mereka faham bila tidak ada perubahan, dari budaya lama yang PNS menjadi budaya korporasi maka akan banyak ditemui kendala dalam pelaksanaan otonomi perguruan tinggi, antara lain daya saing akan menjadi turun.
- b. Kelompok pimpinan pegawai administrasi, kepala biro dan kepala bagian sebagian besar mengerti dan memahami tentang pentingnya mengubah budaya lama menjadi budaya korporasi. Adapun untuk level kepala subbagian sebagian besar kurang memahami tentang arti dan pentingnya budaya korporasi, dan hanya sebagian kecil yang memahami. Hal ini disebabkan untuk kepala biro dan bagian sering diikutsertakan dalam rapat-rapat dan sosialisasi yang membahas masalah tersebut, sedangkan untuk kepala subbagian sangat jarang ikut serta.
- c. Kelompok dosen, antara yang mengerti dan memahami perubahan budaya korporasi menuju perguruan tinggi otonom dengan yang belum memahami, jumlahnya atau persentasenya hampir sama. Hal ini bisa terjadi kemungkinan

disebabkan bahwa dosen lebih dapat mengakses informasi dari berbagai sumber yang ada, sedangkan yang tidak aktif mengakses informasi akan kurang memahami tentang budaya korporasi.

- d. Kelompok karyawan administrasi (pelaksana), sebagian besar belum mengerti dan memahami apa itu budaya korporasi. Hal ini bisa terjadi karena tidak adanya informasi tentang upaya merubah budaya lama menjadi budaya korporasi, serta kemampuan mereka untuk mengakses informasi sangatlah kecil. Kemungkinan lain disebabkan karena sebagian besar tingkat pendidikan mereka tergolong rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut; (1) Filosofi dasar yang dapat mendukung tumbuhnya budaya korporasi untuk menuju perguruan tinggi otonom, meliputi (a) Visi dan misi Unila, yang sangat penting bagi pimpinan Unila untuk memahami apa yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal, sehingga keputusan yang diambil untuk memecahkan masalah, menjawab tantangan, dan meraih peluang dapat dilakukan dengan tepat. (b) Berorientasi pada kepuasan pelanggan, harus dijadikan acuan oleh seluruh jajaran Unila dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. (c) Bertumpu pada organisasi dan manajemen yang profesional, yang pengembangannya diarahkan agar seluruh aktivitas dapat terarah, terencana, dan terkendali secara sistematis. (d) Berupaya meningkatkan mutu secara berkelanjutan, sangat erat kaitannya dengan kuantitas dan kualitas dosen, karyawan, serta sarana dan prasarana. (e) Perencanaan *top-down* dan *bottom-up*, yakni memadukan aspirasi dari jurusan dengan arahan kebijakan dari fakultas, universitas, dan dari pusat. (f) Mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif, dengan menanamkan kesadaran yang tinggi akan pentingnya mutu, bekerja secara efektif dan efisien, berdisiplin tinggi, dan menciptakan iklim kerjasama yang harmonis; (2) Langkah-langkah yang telah diambil oleh pimpinan Unila dalam rangka menumbuhkan budaya korporasi menuju perguruan tinggi otonom, meliputi: sosialisasi kebijakan finansial dengan program *income generating*, kebijakan ketenagaan dengan program *system merit*, manajemen berbasis ICT, dan penjaminan kualitas terutama mutu lulusan. Selain itu juga telah dilaksanakan seminar dan lokakarya yang membahas persiapan Unila menuju perguruan tinggi otonom; dan (3) Pemahaman jajaran Unila tentang budaya korporasi menuju perguruan tinggi otonom beragam, yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi empat kelompok, yakni (a) kelompok pimpinan Unila yang hampir seluruhnya mengerti dan memahami, (b) kelompok pimpinan pegawai administrasi, untuk level atas mengerti dan memahami, sedangkan pimpinan level bawah belum mengerti dan memahami, (c) kelompok dosen, persentasenya hampir sama antara yang mengerti dan memahami dengan yang belum, dan (d) kelompok pegawai administrasi, sebagian besar atau hampir seluruhnya belum mengerti dan memahami tentang budaya korporasi dan perguruan tinggi otonom (BHP).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut; (1) Meskipun filosofi dasar yang mendukung tumbuhnya budaya korporasi di Unila telah ada, namun masih perlu untuk disosialisasikan keseluruh jajaran Unila, karena masih terdapat sebagian besar dosen dan karyawan administrasi yang

belum mengerti dan memahami tentang budaya korporasi dan otonomi perguruan tinggi; (2) Perlu diupayakan langkah-langkah yang lebih konkrit dan dapat menjangkau seluruh jajaran Unila dari tingkat atas sampai paling bawah oleh pimpinan Unila, dalam rangka menumbuhkan budaya korporasi menuju perguruan tinggi otonom (BHP); dan (3) Perlu adanya penyebar luasan informasi yang lebih intensif kepada seluruh dosen dan karyawan, misalnya melalui pembagian brosur tentang budaya korporasi dan konsekuensi perubahan status Unila menjadi perguruan tinggi otonom (BHP).

DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research*. Needham Height, MA: Allyn and Bacon.
- Brojonegoro, S.S. 1999. "Penetapan Perguruan Tinggi Negeri Sebagai Badan Hukum" *Makalah* pada Seminar Nasional Manajemen Pendidikan Tinggi di Indonesia dalam Era Otonomi dan Globalisasi. UGM Yogyakarta, 20 November 1999.
- Dimiyati, M. 1997. *Penelitian Kualitatif*. Malang: Program Pascasarjana, IKIP Malang.
- Gaffar, M.F. 1994. *Visi Suatu Inovasi Dalam Proses Manajemen Stratejik Perguruan Tinggi*. Pidato Pengukuhan Guru Besar. IKIP Bandung.
- Hellriegel, Don dan John W. Slocum Jr. 1992. *Management*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Kotter, J. P. dan Heskett, J. 1999. *Corporate culture and Performance*. The Free Press.
- Mantja, W. 2005. *Etnografi, Disain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. Tanpa Tahun. *Analisis Data Kualitatif*. Alih Bahasa Rohidi. Tj.R. 1992. Jakarta: UI Press.
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin, dan Shane R. Premeaux, 1994. *Management, Concepts, Practices, and Skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Osborne, D. dan Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Pandjaitan, S. S. P., 1994. "Manajernen Mutu Terpadu", *Makalah* pada Lokakarya Pengembangan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi PTN/PTS Sasaran Proyek HEDS se-Indonesia Wilayah Barat, Universitas Lampung, Bandar Lampung 31 Juli -9 Agustus 1994.
- Salim Agus. (Ed). 2001. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial (dari Denzin Guba dan Penerapannya)*. Yogyakarta: Pt. Tiara Wacana
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. 1996. *Management*. Prentice Hall Inc.
- Universitas Lampung. 2001. *Statuta Universitas Lampung*. UPT Penerbit Universitas Lampung.
- Universitas Lampung. 2005. *Pidato Rektor Pada Upacara Dies Natalis Universitas Lampung ke 40*. Tanggal 22 September 2005. UPT Penerbit Universitas Lampung

(Mitra Bestari)

Ali Saukah (Universitas Malang)

Salam (Universitas Negeri Makasar)

Dyah Aryulina (Universitas Bengkulu)

Udin Sarifuddin (Universitas Terbuka)

La Maronta Galib (Universitas Halu Oleo)

Junaidi Mistar (Universitas Islam Malang)

Koesdwiratri Setiono (Universitas Pajajaran)

Gunarjo S. Budi (Universitas Palangkaraya)

Joko Nurkamto (Universitas Negeri Surakarta)

Ari Widodo (Universitas Pendidikan Indonesia)

Yusuf Hadimiarso (Universitas Negeri Jakarta)

Suharsimi Arikunto (Universitas Negeri Yogyakarta)